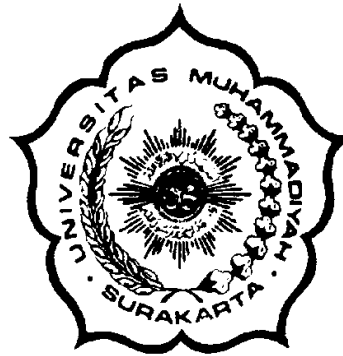


**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIK DALAM PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD (BSC)
(Studi Kasus pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu)**

NASKAH PUBLIKASI



Disusun Oleh :

INTAN ARIFIN

NIM : B200100160

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2014

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca Naskah Publikasi dengan

judul :

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIK DALAM PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD (BSC) (Studi Kasus pada Rumah Sakit PKU
Muhammadiyah Delanggu)**

Yang ditulis oleh:

Nama : INTAN ARIFIN

NIM : B200100160

Penandatanganan berpendapat bahwa Naskah Publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Juni 2014

Pembimbing



(Drs. Yuli Tri Cahyono .SH .M.M. Akt)

**ANALISI PERENCANAAN STRATEGIK DALAM PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD (BSC)***

(Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu)

INTAN ARIFIN

(B200100160)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: arifin_matrix28@yahoo.com

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan strategis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dilihat dari perspektif *BSC*.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data-data yang dimiliki oleh rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu tahun 2010-2012 yang meliputi jumlah karyawan, jumlah pasien dan laporan keuangan rumah sakit. Metode analisis yang digunakan dengan deskriptif kualitatif.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa usaha yang dilakukan rumah sakit dalam mewujudkan visi dan misi adalah dengan memberikan pelayanan yang prima, melakukan perawatan pada alat-alat medis maupun non medis secara berkala, pengeluaran obat menggunakan stok obat yang masih ada dengan melihat dan memperhatikan tanggal kadaluarsanya, menghabiskan stok yang masih ada yang masih layak untuk dipakai, pelayanan *homecare*, menciptakan produk baru, melakukan inovasi-inovasi yang dapat menarik pelanggan atau pasien, menyediakan alat-alat medis yang dibutuhkan oleh pasien, mendengarkan keluhan pasien, meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan kapabilitas karyawan

Kata kunci: *perencanaan strategik, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia yang sangat cepat, khususnya Indonesia mengakibatkan lingkungan bisnis semakin kompetitif, manajemen organisasi yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non profit. Kini tidak hanya organisasi profit saja yang dituntut untuk memiliki daya saing, organisasi nonprofit (nirlaba) juga dituntut untuk bekerja secara profesional layaknya organisasi swasta. Sebuah organisasi dituntut memiliki misi yang jelas (Drucker, 1993:79), serta mampu bertahan dengan perubahan lingkungannya (Armitage, 1992:70).

Perencanaan strategis merupakan proses yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan resiko serta menentukan kekuatan dan kelemahan dalam usaha untuk mendefinisikan misi perusahaan, membentuk sasaran jangka panjang dan merumuskan strateginya (Durbin & Ireland (1993:43)

BSC (Balanced Scorecard) merupakan penerjemahan strategi ke dalam tindakan (Kaplan dan Norton, 1996:36), yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *BSC (Balanced Scorecard)* berfungsi sebagai pengukuran kinerja organisasi, bahkan kini telah meluas menjadi bagian dari sistem manajemen strategi (Mulyadi, 2001:53). Di samping itu, *BSC* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, tapi telah berkembang menjadi alat untuk merumuskan sistem strategi manajemen.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep *BSC*

BSC adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *BSC* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Pada konsep *BSC* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, namun ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan

aspek tersebut yaitu, *customer*, *internal business process*, dan *learning dan growth*.

2. Perspektif dalam BSC

BSC menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton,1996:47).

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *BSC* yaitu:

a. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *BSC*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

- 1) *Growth* (bertumbuh): tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- 2) *Sustain* (bertahan): tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
- 3) *Harvest* (menuai): tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi, dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dari apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu:

- 1) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) Pangsa Pasar (*Market Share*): menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal ini diungkapkan dalam bentuk uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 - b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 - c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): pengukuran ini menunjukkan tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
 - d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
- 2) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:
 - a) *Product/service attributes*, yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

- b) *Customer relationship*, adalah strategi di mana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c) *Image and reputation*, yaitu membangun citra perusahaan dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk/jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, di mana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

3) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif tersebut dan tujuan perusahaan (Kaplan, 2000:109).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dipakai adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh dari subyek berupa individu, organisasional, industrial, atau perspektif lain, serta menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti dan mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu kemudian menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya (Indriantoro dan Supomo, 1999:88).

Penelitian yang dilakukan ini menjelaskan dan menggambarkan bagaimanakah perencanaan strategis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu yang sudah menerapkan metode *BSC*. Data yang dijadikan pedoman untuk analisis adalah data hasil wawancara yang dilakukan dan dokumentasi.

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan pihak perusahaan. Pemilihan narasumber dilakukan dengan sengaja, dengan pertimbangan bahwa narasumber adalah seseorang yang ahli di bidang yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu staf bagian keuangan, manajer personalia, serta bagian strategi dan perencanaan rumah sakit.

Data sekunder diperoleh dari data yang dimiliki perusahaan berupa gambaran umum perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan, kebijakan-kebijakan dari pihak manajemen, baik pimpinan perusahaan, manajer keuangan, manajer pemasaran, dan juga manajer personalia. Data sekunder juga diperoleh dari buku-buku yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian, artikel, jurnal yang relevan dengan permasalahan penelitian ini, yaitu tentang perencanaan strategis dengan menggunakan pendekatan metode *BSC*.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi pertumbuhan pendapatan, perubahan biaya yang dilihat dari laporan keuangan. Dalam perspektif ini menggunakan rasio-rasio keuangan yang sesuai dengan laporan keuangan yang terdiri dari:

a. Pertumbuhan pendapatan

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui adanya perubahan peningkatan atau penurunan pertumbuhan pendapatan pada RS PKU Muhammadiyah Delanggu yang diperoleh pada periode sebelumnya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pendapatan periode tahun berjalan
- 2) Pendapatan periode tahun lalu

Perhitungan ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{pertumbuhan pendapatan} = \frac{\text{pend. tahun berjalan} - \text{pend. tahun lalu}}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

b. Perubahan Biaya

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan perubahan biaya pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu yang diperoleh pada periode sebelumnya. Semakin menurunnya biaya setiap tahunnya, artinya Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dapat menekan pengeluaran yang tidak perlu. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran perubahan biaya ini adalah sebagai berikut:

- 1) Biaya periode berjalan
- 2) Biaya periode tahun lalu

Adapun perhitungan ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perubahan biaya} = \frac{\text{Biaya tahun berjalan} - \text{Biaya tahun lalu}}{\text{Biaya tahun lalu}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran, seperti kepuasan, retensi, akuisisi dengan pelanggan. Adapun kelompok ukuran dalam perspektif ini antara lain adalah sebagai berikut:

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah jumlah pelanggan yang berkunjung di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dikaitkan dengan uang belanja adalah peralatan atau obat yang harus dibeli untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perhitungan pangsa pasar dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Jumlah Pasien}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100\%$$

b. Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya, yang dapat dirumuskan:

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien tahun berjalan}}{\text{Jumlah pasien tahun lalu}} \times 100\%$$

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa besar Rumah Sakit mampu menarik konsumen baru dan usaha-usaha yang dilakukan pihak Rumah Sakit untuk menarik pelanggan baru. Untuk mengukur akuisisi pelanggan yaitu

dengan membandingkan antara pasien baru dengan total pasien yang dirumuskan:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien baru}}{\text{Jumlah total pasien}} \times 100\%$$

d. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu tujuan dari perusahaan dalam menyediakan barang dan jasa. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana usaha Rumah Sakit dalam memuaskan kebutuhan pasien. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode wawancara yaitu dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada staf personalia. Pertanyaan tersebut yang berkaitan dengan bagaimana usaha-usaha rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga tercipta kepuasan dari para pelanggan. Perhitungan kepuasan pelanggan dirumuskan:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jml Pelanggan Lama thn berjalan}}{\text{Jumlah total pasien thn lalu}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Adapun ukuran yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi
- b. Operasi
- c. Purna jual

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengindikasikan infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Bagaimana mengembangkan sebuah

organisasi agar menjadi organisasi yang belajar dan akhirnya menjadi organisasi yang tumbuh dan berkembang. Tolok ukur yang digunakan adalah retensi karyawan, peningkatan kapabilitas karyawan, dan peningkatan kapabilitas sistem informasi. Untuk peningkatan kapabilitas karyawan dilihat dari adanya peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam kegiatan rumah sakit maupun dari luar pihak rumah sakit, sedangkan untuk peningkatan kapabilitas sistem informasi dapat dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan oleh Rumah Sakit dalam menyediakan informasi yang berguna untuk karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

TABEL
PERTUMBUHAN PENDAPATAN

Tahun	2010	2011	2012
total pendapatan (Rp)	20789789900	21823433815	24406656568
Pertumbuhan pendapatan		4.97%	11.84%

Sumber: Laporan keuangan RS PKU Delanggu, 2012.

Berdasarkan hasil perhitungan data dapat dilihat bahwa pertumbuhan pendapatan rumah sakit dapat dikatakan baik dan hal ini memberikan indikasi bahwa perencanaan strategik dengan pendekatan *BSC* berhasil untuk diterapkan di rumah sakit, karena dari pertumbuhan pendapatan terlihat jelas bahwa rumah sakit ini mengalami peningkatan yang signifikan.

TABEL
PERUBAHAN BIAYA

Tahun	2010	2011	2012
total biaya (Rp)	16018479830	17891342219	18408438855
perubahan biaya		11.69%	2.89%

Sumber: Laporan keuangan RS PKU Delanggu, 2012.

Berdasarkan table tersebut dapat diambil simpulan bahwa rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dapat menekan biaya, sehingga rumah sakit tidak mengalami defisit. Hal ini dapat diketahui dari perubahan biaya yang

mengalami penurunan dalam tahun periode yang dijadikan penghitungan penelitian di sini.

Perspektif Pelanggan

TABEL
PANGSA PASAR

Tahun	Jumlah Penduduk	Jumlah Pasien	Porsentase
2010	46.041	37.823	121.72%
2011	46.118	38.470	119.88%
2012	46.087	44.179	104.31%

Sumber: Data Rekam medis dan Catatan Sipil Kecamatan Delanggu, 2012.

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahwa pangsa pasar rumah sakit mengalami penurunan dari periode per periode. Dalam hal ini perencanaan rumah sakit untuk meraih pangsa pasar yang maksimal belum terlaksana dengan baik. Dengan jumlah pangsa pasar yang mengalami penurunan, maka jumlah uang yang digunakan untuk belanja peralatan untuk memenuhi kebutuhan pasien akan ikut menurun.

TABEL
RETENSI PASIEN

Tahun	jumlah pasien	Retensi pasien
2010	37823	
2011	38470	1.71%
2012	44179	14.84%

Sumber: Bagian rekam medis RS PKU Muhammadiyah Delanggu, 2012.

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diambil simpulan bahwa rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu mengalami pertumbuhan yang baik dan signifikan dari tahun ke tahun. Dalam penelitian ini periode yang menjadi tolok ukur adalah tahun 2010 sampai dengan periode 2011. Antara tahun tersebut dapat terlihat jelas bahwa pertumbuhan rumah sakit, khususnya dalam hal ini adalah pertumbuhan jumlah pasien mengalami pertumbuhan dengan porsentase yang tinggi dari tahun 2011 sebesar 1,71% menjadi 14,84% pada tahun 2012.

TABEL
AKUISISI PASIEN

tahun	jumlah pasien	pasien baru	Akuisisi pasien
2010	37823	11830	31.27%
2011	38470	12425	32.30%
2012	44179	12384	28.03%

Sumber : Data rekam medis RS PKU Muhammadiyah Delanggu, 2012.

Berdasarkan table tersebut dapat diketahui bahwa akuisisi rumah sakit pada periode yang menjadi pengukuran dalam penelitian ini bahwa rumah sakit mengalami kenaikan dan penurunan pada setiap periode. Jika dibandingkan pada tahun lalu yaitu tahun 2010 dan tahun berjalan yaitu tahun 2011, rumah sakit mengalami akuisisi yang meningkat, dengan artian bahwa rumah sakit berhasil menarik pasien atau pelanggan terhadap rumah sakit. Dapat dilihat juga pada tabel tersebut pada tahun 2011 apabila dibandingkan dengan tahun 2012, rumah sakit mengalami kemerosotan jumlah akuisisi pasien, dengan artian bahwa jumlah pasien atau pengunjung rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu pada tahun 2012 mengalami penurunan, dalam hal ini dapat disebabkan oleh tidak puasny pasien terhadap rumah sakit maupun yang lain.

TABEL
KEPUASAN PELANGGAN

Tahun	Jumlah Pasien Lama Tahun Berjalan	Jumlah Total Pasien Tahun Lalu	Prosentase
2010	25993	37823	-
2011	26046	38470	68.86%
2012	31795		82.64%

Sumber: Data rekam medis Rumah Sakit, 2012.

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahwa kepuasan pelanggan rumah sakit mengalami peningkatan dari periode lalu dengan periode berjalan. Hal ini memberikan indikasi bahwa pasien atau pelanggan merasa puas dengan pelayanan rumah sakit, sehingga pelanggan yang merasa puas akan menyebar informasi kepada orang lain dan membuat orang lain tertarik dengan pelayanan rumah sakit.

Perspektif Proses Bisnis Internal

TABEL
INOVASI

Tahun	2010	2011	2012
Dokter Spesialis	18	18	22
Luas Bangunan	3.451,8 m ²	4.766 m ²	6.500 m ²

Sumber: Dokumentasi Rumah sakit, 2012.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa inovasi yang dilakukan oleh rumah sakit mengalami kenaikan yaitu mulai dari penambahan jumlah dokter spesialis dan perluasan luas bangunan rumah sakit.

TABEL
OPERASI

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah Tempat Tidur	74	92	120
Respon Time (menit)	4	2	1

Sumber: Data bagian diklat Rumah Sakit, 2012.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa operasi yang dilakukan rumah sakit untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan mengalami peningkatan yang dalam hal ini dapat dilihat dari jumlah tempat tidur yang disediakan oleh rumah sakit yang per periode mengalami peningkatan.

TABEL
PURNA JUAL

Tahun	Jumlah Pasien Lama Tahun Berjalan	Jumlah Total Pasien Tahun Lalu	Prosentase
2010	25993	37823	-
2011	26046	38470	68.86%
2012	31795	-	82.64%

Sumber: Data rekam medis Rumah Sakit, 2012.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa purna jual rumah sakit mengalami peningkatan dari periode lalu dengan periode berjalan. Hal ini memberikan indikasi bahwa pasien atau pelanggan merasa puas dengan pelayanan rumah sakit, sehingga pelanggan yang merasa puas akan menyebarkan informasi kepada orang lain dan membuat orang lain tertarik dengan pelayanan rumah sakit. Apabila kepuasan pelanggan meningkat, maka

purna jual rumah sakit dapat dikategorikan baik dan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

TABEL
PENINGKATAN KARYAWAN PKU MUHAMMADIYAH
DELANGGU KLATEN
TAHUN 2010-2012

Jumlah	Jumlah karyawan	Retensi karyawan
2010	141	
2011	145	2.84%
2012	147	1.38%

Sumber: Bagian kepegawaian PKU Muhammadiyah Delanggu, 2012.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan berhasil dalam perencanaan strategik dengan menggunakan pendekatan *BSC*. Karena untuk meningkatkan jumlah pendapatan rumah sakit setiap tahunnya tidak harus disertai dengan penambahan jumlah karyawan yang banyak. Pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel, bahwa retensi karyawan dari tahun ke tahun yaitu 2011-2012 mengalami penurunan. Retensi karyawan sama halnya dengan komitmen karyawan pada rumah sakit. Penurunan retensi karyawan dapat dilihat pada tabel diatas.

TABEL
PENINGKATAN KAPABILITAS KARYAWAN
TAHUN 2010-2012

Jumlah	2010	2011	2012
Jumlah pelatihan	12	12	12
Jumlah karyawan	141	145	147
Prosentase	8.51%	8.28%	8.16%

Sumber: Bagian kepegawaian PKU Muhammadiyah Delanggu, 2012.

Pada table tersebut dapat diketahui bahwa peningkatan kapabilitas karyawan rumah sakit ini dapat dikatakan belum maksimal dalam keberhasilannya. Hal ini dikarenakan jumlah persentase dari tahun ke tahun peningkatan kapabilitas karyawan mengalami penurunan. Untuk kapabilitas karyawan, apabila pihak rumah sakit meningkatkan jumlah karyawan, maka harus diimbangi dengan jumlah pelatihan yang diselenggarakan atau diadakan baik di

dalam maupun di luar rumah sakit. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, karena dengan meningkatnya kapabilitas karyawan, maka akan meningkat pula pengetahuan karyawan dalam hal pengambilan keputusan.

Simpulan

Berdasarkan tabel dari hasil simpulan perencanaan *BSC* pada rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *BSC* belum sepenuhnya dikatakan berhasil sesuai dengan rencana. Dengan belum sepenuhnya berhasil ini, maka perencanaan dan pelaksanaan strategik rumah sakit belum seimbang antara perspektif yang satu dengan yang lain.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari sebuah keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah: (1) Penelitian hanya terbatas pada permasalahan perencanaan strategik dengan pendekatan metode *BSC*, sehingga penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk perencanaan strategik yang lain. (2) Penelitian ini hanya pada satu objek studi yaitu rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu, sehingga tidak dapat untuk dijadikan sebagai pengukuran pada rumah sakit atau tempat yang lain. (3) Penelitian ini hanya meneliti atau membahas perencanaan strategik dengan pendekatan *BSC*, tidak pada pendekatan metode yang lain.

Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan tersebut, penulis mencoba memberikan saran untuk penelitian yang selanjutnya/penelitian yang akan datang sebagai berikut: (1) Untuk penelitian yang selanjutnya diharapkan dapat meneliti permasalahan perencanaan strategik yang lain misalkan dengan pendekatan yang lain sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara pendekatan *BSC* dengan pendekatan yang lain. (2) Untuk penelitian yang selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama, tetapi dengan

mengambil objek penelitian yang berbeda. (3) Untuk penelitian yang selanjutnya diharapkan dapat meneliti permasalahan perencanaan strategik yang lain, misalnya dengan pendekatan *Life Cycle*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Prasetyo. 2011. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Perusahaan. Skripsi, Tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya: Malang.
- Armitage, Jack L, 1992. Strategic Management For Public Accounting, *The CPA Journal*.
- Bryson, John M, 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. Rev. Ed, San Fransisco: Jossey – Bass.
- Dewi Aulia & Andri Ikhwana. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Journal ekonomi* ISSN : 2302-7320 Vol. 10 No. 01 2012
- Drucker, Peter F., 1993. *Managing The Non-Profit Organization, Practices & Principles*. London: Butterworth-Heinemann.
- Durbin, Andrew J. & R. Duane Ireland, (1993). *Management and Organization*. Second Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, Co.
- Gultom, Sukardi. 2009. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. *Jurnal Akuntansi* Vol.1, no.2, September 2009.
- Hellriegel, Don & John W. Slocum, 1992. *Management*. Sixth Edition. Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company Inc.
- Indriantoro & Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. BPFY Yogyakarta. Yogyakarta.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. College MBA.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard Translate Strategi into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Keumala Hayati & Asep Unik. Perencanaan strategik universitas lampung Dalam perspektif *balanced scorecard*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 4 No.3 Mei 2008
- King, Karen N, 1998. How are Nonprofit Using Strategic Planning ?, Survey After Vital Clues
- Mulyadi, 2001. *Balanced scorecard 57 it Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan*. Salemba empat. Jakarta.
- Soy, Sue. 1997. The Case Study as a Research Method Uses & Users of Information–LIS391.D1-Spring.
- Sumarni & Soeprihanto. 1996. Tolok Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha Dengan Balanced Scorecard (BSC). Jurnal Teknologi. Volume 3 no.3 Desember 1996.
- Supranto. 1991. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tina Susanti. 2008. “Penerapan Manajemen Strategis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Industri Penyamakan Kulit (Studi di PT. Elco Indonesia Sejahtera, Kabupaten Garut, Jawa Barat)”. Skripsi, Tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro: Semarang.
- Wangsi, Husni. 2006. “Analisis Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang”. Skripsi, Tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro: Semarang.